



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS – FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

RENATA ANTUN ROCHA

21000223

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:

Um estudo de caso sobre as práticas realizadas em uma empresa multinacional prestadora de serviços em assessoria tributária e empresarial e de auditoria

Brasília

2013

RENATA ANTUN ROCHA

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:

Um estudo de caso sobre as práticas realizadas em uma empresa multinacional prestadora de serviços em assessoria tributária e empresarial e de auditoria

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Erika Gagliardi, Msc.

Brasília

2013

RENATA ANTUN ROCHA

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:

Um estudo de caso sobre as práticas realizadas em uma empresa multinacional prestadora de serviços em assessoria tributária e empresarial e de auditoria

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Erika Gagliardi, Msc.

Brasília, ____ de _____ de 2012.

Banca examinadora

Prof.(a): Erika Gagliardi, Msc.

Orientadora

Prof. _____

Examinador (a)

Prof. _____

Examinador (a)

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:

Um estudo de caso sobre as práticas realizadas em uma empresa multinacional prestadora de serviços em assessoria tributária e empresarial e de auditoria

Renata Antun Rocha¹

Erika Gagliardi²

RESUMO

Vivendo em um contexto organizacional onde a mudança é um elemento cada vez mais presente na rotina corporativa, entender o que é e como é feita a aprendizagem organizacional torna-se um diferencial competitivo para as grandes corporações. O presente artigo trata-se de um estudo de caso realizado em uma multinacional prestadora de serviços profissionais em auditoria e assessoria empresarial e tributária a fim de levantar e avaliar, de acordo com a teoria pesquisa, suas práticas e metodologias de aprendizagem organizacional. Através de entrevista com roteiro estruturado, foram colhidas informações que puderam ser avaliadas sob a luz da teoria e comparadas com as melhores práticas sugeridas pelos autores. A partir desta análise, foi possível entender como uma empresa de grande porte trabalha a aprendizagem organizacional internamente e como ela é estruturada, contribuindo para o enriquecimento da teoria prática relacionada ao tema.

Palavras-chave: Aprendizagem. Aprendizagem organizacional. Organizações. Treinamento. Desenvolvimento. Gestão de pessoas. Recursos Humanos. Práticas de Recursos Humanos.

¹ Acadêmica do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília. E-mail: antunrenata@gmail.com.

² Professora orientadora do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo em constante mutação, saber se adaptar às mudanças tornou-se um aspecto essencial às organizações atuais. O modelo de negócio do século passado não serve mais à dinâmica corporativa atual. Sobrevive, assim como os homens pré-históricos, a organização que se adapta melhor e mais rápido às novas e constantes exigências.

Neste sentido, compreender os aspectos da aprendizagem organizacional e saber utilizá-la como diferencial é um dos grandes desafios dos gestores contemporâneos.

Este artigo propõe o estudo em uma empresa multinacional de auditoria e consultoria, com sede em mais de 150 países e quase 100 anos de existência no Brasil, para levantar quais são as práticas de aprendizagem desenvolvidas, como elas são realizadas e acompanhadas, dentre outros aspectos.

Academicamente, é um estudo relevante para o entendimento das teorias acerca do tema e como elas se materializam no dia-a-dia corporativo de maneira que se possa ser reproduzido em outros ambientes institucionais.

Socialmente, revela-se um indicador para novos e antigos entrantes no mercado de trabalho no sentido em que quanto mais alinhada com as melhores práticas a estratégia de aprendizagem de sua empresa esteja, maior será o benefício para o colaborador, uma vez que as organizações voltadas para a aprendizagem tendem a ser diferenciadas no mercado.

Economicamente, enxerga-se uma oportunidade de convencimento, para gestores de recursos humanos, com relação à implementação dessas práticas, por vezes vistas como dispendiosas pelas empresas, ao indicar modelos informais de aprendizagem que podem ser aplicados que implicam em baixos custos para a organização.

Conforme descrito acima, a empresa estudada é uma multinacional com quase 100 anos de atuação no Brasil. Poucas empresas no mundo atingem esta longevidade, o que nos leva à problemática deste estudo que é questionar de que maneira uma empresa multinacional prestadora de serviços profissionais trabalha suas práticas de aprendizagem organizacional.

O objetivo geral foi analisar as práticas de aprendizagem organizacional realizadas sob a luz da teoria e, para isso, foram elencados quatro objetivos específicos: realizar a revisão da literatura sobre o tema; realizar uma entrevista estruturada com um profissional da empresa responsável pela aprendizagem organizacional; discutir os resultados obtidos conforme a teoria revisada e sugerir melhorias, caso necessário.

Para isso, este artigo foi construído em três partes. Na primeira parte, denominada “Desenvolvimento”, apresenta-se toda a fundamentação teórica pesquisada acerca do tema (principais conceitos e melhores práticas) e a descrição detalhada do método de pesquisa, com a caracterização da empresa, participantes, método e instrumento de coleta de dados e apresentação dos dados colhidos. Na segunda parte, denominada “Resultados e Discussão dos Dados”, é feita a comparação entre o que foi encontrado na teoria com o que foi colhido durante a coleta de dados. E, por fim, na “Conclusão”, encerra-se o estudo apontando as considerações finais do autor, as dificuldades enfrentadas durante a pesquisa e a agenda futura.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Fundamentação teórica

O tema de pesquisa “Aprendizagem Organizacional” é um conceito relativamente recente se comparado a outros estudos científicos sobre as organizações. O crescente interesse nesta área deve-se, principalmente, ao entendimento que se tem hoje em dia de que uma organização que aprende melhor ou aprende mais rápido do que outras, conseqüentemente se ajusta às mudanças com maior facilidade, gerando valor competitivo sobre as demais.

Compreendendo que a mudança é um processo necessário e inevitável à toda organização, “a capacidade de aprender é encarada como um grande diferencial sustentável a ser perseguido pelas empresas” (BITENCOURT, 2004, p. 22).

Sendo assim, para embasamento desta pesquisa, foram estudadas as conceituações sobre aprendizagem organizacional de Peter Senge (1990), Boog (1995), Bittencourt (2004), Prange (2001), Peddler, Boydell e Burgoyne (1989), Schaw (1994), Schein (1996), McGill e Slocum (1993), Abbad e Borges-Andrade (2004) e Bastos, Gondim e Loiola (1994).

Antes de conceituar aprendizagem organizacional é preciso voltar um pouco e entender o conceito de aprendizagem. Segundo Boog (1995, p. 239), a aprendizagem é “um processo pelo qual adquirimos experiências que nos levam a aumentar a nossa capacidade, que nos levam a alterar disposições de ações em relação ao ambiente, que nos levam à mudança de comportamento”. Nota-se, então, a importância das vivências e experiências como parte fundamental do processo de aprendizagem, e não apenas a bagagem teórica de conhecimentos estáticos adquiridos.

Teoricamente, em meados do século XX, o conceito de aprendizagem era dividido em dois grandes blocos: a teoria *behaviorista* (S-R) e a teoria *cognitivista* (S-O-R).

O primeiro bloco tem ênfase na mudança comportamental do indivíduo (R), advinda da sua interação com o ambiente (S). Sob este ponto de vista, esta teoria foi importante, pois foi utilizada para otimizar a produção através do uso de

consequências de acordo com o comportamento no trabalho, além de identificar padrões para diminuir o absenteísmo e planejar ações de motivação dos trabalhadores. Também foram constituídos os primeiros métodos de avaliação de desempenho e de treinamento e desenvolvimento.

No segundo bloco, a mudança comportamental duradoura (R) também aconteceria de acordo com sua interação com o ambiente (S), mas antes, esta interação resultaria em modelos mentais e na aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, os “CHAs” (O). Tomando lugar à teoria *behaviorista*, o cognitivismo possibilitava o entendimento do quê um trabalhador faz para entender o que se passa no seu ambiente. A partir daí, foi possível construir métodos de análise organizacional e pensar em procedimentos para aquisição e transferências de CHAs.

Senge (1990, p. 21) introduz sua teoria afirmando que “o mundo onde vivemos apresenta desafios sem precedentes para os quais nossas instituições não estão preparadas”. Também enxerga a aprendizagem organizacional como mais um modismo criado por estudiosos da Administração, tal qual a Gestão da Qualidade Total. Para o autor, para que as mudanças aconteçam dentro das organizações, é necessário também que elas aconteçam dentro de cada indivíduo, pois nossas organizações funcionam do jeito que funcionam de acordo com nossa maneira de pensar e interagir. Para isso, ele estabeleceu cinco preceitos (ou disciplinas) fundamentais que funcionam como elementos do desenvolvimento das organizações que aprendem. São eles: o pensamento sistêmico, o domínio pessoal, os modelos mentais, a aprendizagem em equipe e a visão compartilhada.

Sobre a disciplina do pensamento sistêmico, Senge (1990) enxerga as empresas como sistemas que possuem partes inter-relacionadas que provocam efeitos uma sobre a outra, sendo o indivíduo pertencente a estas inter-relações. Deste modo, o pensamento sistêmico é um quadro de referência conceitual, utilizado para enxergar o todo e auxiliar na definição de soluções, quando necessário. O autor considera o pensamento sistêmico como a “quinta disciplina”, sendo esta o agente integrador das demais disciplinas.

O domínio pessoal relaciona-se com a capacidade que cada indivíduo possui de buscar e concretizar resultados que sejam importantes para ele. Segundo Senge (1990, p. 41), “domínio pessoal é a disciplina de continuamente esclarecer e

aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente”. Ela é importante, pois, o indivíduo que se encontra dentro de uma organização, deve ter o comprometimento em aprender como um de seus principais objetivos.

Os modelos mentais referem-se aos paradigmas que criamos internamente que influenciam nossa maneira de ver e se relacionar com o mundo. Senge (1990) acredita que uma organização consegue se adaptar melhor a momentos de mudança se seus indivíduos também conseguirem adaptar seus modelos mentais, estando abertos à influência dos outros.

As práticas da visão compartilhada são baseadas na crença de que se tendo uma identidade e um senso de destino comum, as pessoas trabalham e proclama este mesmo objetivo de maneira espontânea e não por obrigação. Para Peter Senge (1990), cabe aos líderes possuírem a habilidade de identificar uma imagem compartilhada que estimule o comprometimento e envolvimento genuíno de todos, e não apenas ditar uma visão de futuro individual.

Por fim, a disciplina da *aprendizagem em equipe* parte do pressuposto que os indivíduos aprendem melhor se agrupados em equipes, a partir do diálogo. Segundo o autor, esta disciplina é vital, uma vez que se as equipes não tiverem a capacidade de aprender em conjunto, a organização também não terá.

Bitencourt (2004) afirma que a aprendizagem organizacional traz para o contexto das organizações uma nova proposta onde o foco está no processo e não no produto. Isso significa que não é possível encontrar um modelo único preconcebido que se adapte a toda e qualquer empresa. Cada organização deve “customizar” sua metodologia de aprendizagem de acordo com sua realidade e características. Segundo a autora, “o que faz a diferença em um processo de mudança é a forma com que essa mudança é concebida e implementada, ficando em segundo plano o programa adotado” (BITENCOURT, 2004, p. 22).

Bitencourt (2004) também diferencia os conceitos aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem. Neste sentido, em uma organização de aprendizagem o foco está na empresa como ente que possui sistemas, metodologias e características próprias de aprendizagem. Já a aprendizagem organizacional é caracterizada por como essa aprendizagem é praticada dentro de uma organização. Uma organização de aprendizagem necessariamente possui seu

modelo de aprendizagem organizacional, ao passo que a aprendizagem organizacional pode ser uma dimensão desta organização.

Teoricamente falando, Prange (2001) formulou um conjunto de seis questões que devem ser respondidas para se construir a aprendizagem organizacional. São elas: “O que significa aprendizagem organizacional?”; “Quem aprende?”; “O que é aprendido?”; “Quando ocorre aprendizagem?”; “Que resultados a aprendizagem provoca?”; e “Como a aprendizagem ocorre?”. Para o autor, respondidas estas questões, é possível iniciar um processo de sistematização da aprendizagem dentro da organização de modo que se possa estabelecer métricas que quantifiquem o aprendizado.

Entretanto, como se tornar uma organização que aprende em meio a tantos pressupostos, obstáculos, paradigmas e resistências às mudanças? Alguns autores tentam facilitar esta construção apresentando características, barreiras a serem vencidas e estratégias a serem buscadas por toda organização que queira aprender.

Para Peddler *et al.* (1989), para que uma organização aprenda ela deve prover um clima que incentive seus colaboradores à mudança e que os estimule a querer aprender, encarar a mudança como um processo contínuo e inerente a qualquer organização, além de colocar as pessoas no centro do negócio.

Schaw (1994) define três atividades fundamentais no processo de aprendizagem que, quando não realizadas, prejudicam o alcance deste objetivo. São eles: o agir, o refletir e o disseminar. Estas atividades são impedidas por questões básicas que, segundo Bastos *et al.* (2004) atingem a maioria das organizações. Impeditivos ao agir, estão o excesso de prioridades, o poder de decisão centralizado, a aversão ao risco, a punição por erros e a falta de reconhecimento; ao refletir estão a ausência de ambiente ou sistemas propícios para a reflexão, a pressão pelo desempenho e as recompensas vinculadas aos ganhos financeiros; e, por fim, ao disseminar estão a ausência de mecanismos efetivos de comunicação e compartilhamento e a não valorização do erro como forma de aprendizagem.

Schein (1996) reforça a questão da comunicação como um dos principais obstáculos por não possibilitar a integração dos diversos níveis hierárquicos.

Buscando estratégias que vençam algumas destas barreiras e facilitem a transformação da organização em uma organização de aprendizagem, Schaw e

Perkins (1991) veem a entrada de funcionários de fora como uma estratégia de quebra de pressupostos, pois trazem visões diferentes de fora para dentro da organização.

McGill e Slocum (1993) defendem o conceito do “desaprender” como meio para aposentar velhos métodos e, em troca, adquirir novos modelos. Apesar de não ser uma tarefa fácil, para estes autores desaprender é o principal caminho para que uma organização aprenda continuamente.

Abbad e Borges-Andrade (2004) explanam sobre as concepções, teorias e classificações dos resultados da aprendizagem, além de abordar sobre a utilização de medidas de aprendizagem e de transferência e apresentar alguns conceitos sobre aprendizagem usualmente confundidos.

Sob uma visão mais macro, segundo Abbad e Borges-Andrade (2004, p. 238), a “aprendizagem faz referência a mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo, não resultantes unicamente da maturação, mas de sua interação com o contexto”. Sendo assim, pode-se inferir que o processo de aprendizagem não acontece no indivíduo por si só, apenas pela passagem de tempo. Apesar da aprendizagem adquirida por meio da experiência ser considerada como as que perduram por mais tempo, a aprendizagem teórica, obtida através de processos e ferramentas de ensino, também fazem parte de um bloco importante que constitui a aprendizagem como um todo.

Segundo os autores, dentro das organizações, nem todas as formas de aprendizagem devem ser, necessariamente, ações formais de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). Existem diversas formas informais de aprendizagem que não se encaixam no modelo “sala-de-aula”, sendo este melhor utilizado para atender necessidades técnicas do trabalho desenvolvido.

Sendo assim, as diversas formas de comunicação dentro da organização, tais como boletins de comunicação online, quadros de aviso, portais, intranet, reuniões e até mesmo os laços de amizade construídos são ferramentas de transferências de aprendizagem, mesmo que informais.

Com relação às ações de TD&E, Abbad e Borges-Andrade (2004) afirmam que estas utilizam recursos organizacionais para prover a seus funcionários a aquisição de CHAs, visando suprimir carências de desempenho no trabalho,

prepará-los para novas funções ou novas tecnologias, e são fundamentais para o processo de mudança comportamental.

Entretanto, é preciso pensar nas colunas que sustentam o processo de aprendizagem dentro de uma organização. Conforme dito anteriormente, existem diversas barreiras que implicam na falha da aprendizagem. Abbad e Borges-Andrade (2004) dissertam sobre alguns tópicos que propiciam a aplicação das diversas teorias de aprendizagem em um contexto corporativo. São eles: as características individuais que facilitam a aprendizagem e sua transferência; as condições de ensino que levam a aprendizagem e à transferência; e os contextos organizacionais que apoiam a aprendizagem e a sua transferência.

De acordo com a psicologia instrucional, existem alguns fatores que interferem diretamente na prontidão do indivíduo a aprender. Segundo esta abordagem, mesmo em um grupo com diferentes indivíduos mas com mesmo nível de domínio de habilidade, outras características podem afetar o grau de aprendizado de cada um, como idade, motivação, autoeficácia, *locus* de controle, inteligência, gênero, história pessoal e profissional, dentre outros. Em estudos empíricos, foi comprovado que pessoas jovens, motivadas e com alto nível de autoeficácia são capazes de aprender e transferir aprendizagem mais facilmente do que outros.

Levando este fato em consideração, a abordagem ATI (*Aptitude-Treatment Interaction*) afirma que um grupo de treinados, com características individuais diferentes, e que passam por uma mesma ação de TD&E, obterão resultados de aprendizagem diferentes. Um exemplo são as salas de aula em escolas e faculdades onde uma mesma turma, que aprende a mesma matéria com o mesmo professor, obtém resultados diferentes em provas e testes. Esta abordagem implica que “para maximizar os ganhos para todos os perfis de aprendizes, não se poderia oferecer a mesma atividade de TD&E para todos” (ABBAD, BORGES-ANDRADE, 2004, p. 259).

Além das características individuais, os autores também destacam a motivação para aprender (direção, esforço, intensidade e engajamento do indivíduo em aprender); a autoeficácia (crença do indivíduo em si próprio na obtenção de

sucesso em uma atividade específica); o comprometimento afetivo com a organização e com a carreira (grau em que o trabalhador compartilha dos valores da organização e sua satisfação em fazer parte dela); e as estratégias de aprendizagem (atividades de processamento de informação escolhida por cada aprendiz de maneira a facilitar a aquisição de conhecimento).

Com relação às condições de ensino que levam à aprendizagem, os autores sugerem uma sequência de eventos instrucionais a serem considerados pelo indivíduo aprendiz e pelo indivíduo multiplicador do ensino de CHAs, que criariam um contexto de ensino e facilitariam a aprendizagem e aplicação do conhecimento adquirido no trabalho. Estes eventos seriam: criar expectativas de sucesso ou de confirmação de desempenho; informar os objetivos ao aprendiz; dirigir a atenção do aprendiz; provocar a lembrança de pré-requisitos; apresentar o material de estímulo; prover orientação de aprendizagem; ampliar o contexto da aprendizagem, por meio de situações e exemplos; programar ocasiões de prática, visando repetir o desempenho; provocar o desempenho; e prover retroalimentação, confirmando ou corrigindo o desempenho.

Sobre os contextos organizacionais que apoiam a aprendizagem, Abbad e Borges-Andrade (2004) afirmam que ambientes organizacionais que apresentam maiores índices de sucesso nas ações de aprendizagem e transferência de aprendizagem são aqueles que disponibilizam os recursos materiais e suporte ao desempenho adequados, ao contrário das organizações que deixam sob responsabilidade do indivíduo o nível de competência desempenhado por ele. Este fato se deve às restrições situacionais às quais o indivíduo muitas vezes se encontra dentro de determinada organização, nas quais possuir o conhecimento e a atitude não são suficientes para adquirir a competência necessária.

A situação descrita torna-se clara ao analisarmos ações de TD&E que não atingem o resultado esperado por não possuírem o suporte necessário para sua concretização. Um exemplo seria o investimento em treinamentos presenciais de trabalho em equipe quando a estrutura de trabalho da organização é necessariamente individual. As chances de que o conhecimento adquirido no treinamento seja engavetado são altas, pois os aprendizes não possuem o ambiente adequado para praticar o que foi aprendido. Sendo assim, “os CHAs adquiridos

dependem de condições externas para serem retidos e aproveitados pelo indivíduo em seu trabalho” (ABBAD, BORGES-ANDRADE, 2004, p. 264).

Tomando como premissa que ações de TD&E isoladas não são suficientes para a transformação dos CHAs em competências, o que deve ser feito para atingir este resultado?

A revisão da literatura sobre o assunto mostra que a principal variável que influencia positivamente na transferência de aprendizagem é o *suporte à transferência*.

Este conceito relaciona-se ao nível de apoio que o ambiente deve fornecer ao indivíduo com relação ao incentivo à participação em ações TD&E e à utilização eficaz dos CHAs adquiridos na rotina de trabalho. Também indica certas condições necessárias para que isso aconteça. São elas: o apoio gerencial ao TD&E; fatores situacionais de apoio; consequências associadas ao uso de novos CHAs e o suporte material.

O apoio gerencial ao TD&E tem a ver com o nível de suporte oferecido ao aprendiz para que ele participe das ações de TD&E pertinentes ao seu trabalho, como flexibilidade de horário.

Fatores situacionais de apoio relacionam-se ao suporte oferecido pela chefia, pares e pela própria organização que incentive o colaborador a exercitar na sua rotina de trabalho os novos CHAs adquiridos em processos de aprendizagem.

Consequências associadas ao uso de novos CHAs referem-se às reações positivas ou negativas expressadas pela chefia, pares e colegas diante da utilização, pelo aprendiz, dos novos CHAs adquiridos.

O suporte material relaciona-se à quantidade, qualidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros oferecidos pela organização para fornecer suporte às práticas de TD&E e outras ações de aprendizagem.

As quatro condições citadas acima muito tem a ver com a cultura organizacional encontrada na empresa. Se uma empresa oferece dezenas de cursos a serem realizados por cada funcionário, mas não oferece tempo hábil nem flexibilidade de horário para que eles sejam feitos, não será possível atingir os níveis de aprendizagem desejados. Segundo Silva e Zanelli (2004, p. 408), “os valores

básicos compartilhados influenciam sobremaneira o modo como os membros das organizações sentem, pensam e agem.” Deste modo, é preciso também trabalhar a cultura da organização se ela possui, como parte de sua estratégia, fomentar a aprendizagem em seus colaboradores.

Os autores indicam algumas práticas organizacionais e de TD&E que também favorecem a aprendizagem e transferência. Destaca-se a Avaliação 360°, utilizada para avaliar o desempenho de gerentes, e que trabalha com o feedback de superiores, pares, subordinados, fornecedores e clientes, indicando pontos de melhoria para o indivíduo avaliado.

Outras ações promotoras da aprendizagem são caracterizadas pela criação de ambientes ou ferramentas que incentivem o desenvolvimento de competências de maneira não convencional, como por meio de concursos internos e premiações.

Além destas, com o advento da tecnologia da informação e acesso cada vez mais fácil a uma enorme quantidade de informações disponibilizadas pela Internet, torna-se imprescindível a utilização destas ferramentas como ferramentas de trabalho com a criação de grupos de aprendizagem virtuais, repositórios de informação online, bancos de dados, espaços virtuais para treinamentos online, dentro outros. Além da rapidez e praticidade, não se pode ignorar o principal benefício advindo deste novo contexto de trabalho, que é a redução de distâncias. Abbad e Borges-Andrade (2004, p. 266) afirmam que “as comunidades que se formam em torno de objetivos comuns, nesses contextos, podem ter seus integrantes espalhados pelo planeta.” Cabe, então, à organização definir qual a melhor ferramenta a ser utilizada de acordo com sua estratégia e modelo de trabalho.

Bastos *et al.* (1994) resumem a aprendizagem organizacional como um conceito fortemente associado a um valor positivo para a organização. Ou seja, uma empresa que está continuamente aprendendo e, por consequência, se adaptando e enfrentando as mudanças, é vista como uma empresa de sucesso. Mas também atentam ao risco que se corre em assumir que o conceito se trata apenas de um modismo (fato também considerado por Peter Senge), sendo aplicado apenas porque “todas as outras empresas também aplicam”, sem se ser estipulado um compromisso com sua manutenção e desenvolvimento.

Por fim, este capítulo expôs algumas das principais teorias sobre

aprendizagem organizacional, além de trazer comentários de outros autores sobre o tema. Foi possível identificar a origem das teorias de aprendizagem, o conceito de aprendizagem e as diversas implicações que o tema traz para as organizações atuais. Estes aspectos serão base para as análises realizadas nos capítulos seguintes.

2.2 Descrição do método de pesquisa

Com relação ao tipo de pesquisa, este trabalho é caracterizado pelo método qualitativo, uma vez que utilizada a entrevista estruturada e a pesquisa bibliográfica como procedimento de coleta de dados. Dalfovo *et al.* (2008, p. 10) afirmam que, “conservando a ideia de que a pesquisa qualitativa não envolve a quantificação de fenômenos, em Administração ela pode ser associada com a coleta e análise de texto (falado e escrito) e a observação direta do comportamento”.

2.3 Caracterização da empresa

A empresa escolhida é um *network* global de firmas separadas e independentes que trabalham de forma integrada na prestação de serviços de Assessoria Tributária e Empresarial e de Auditoria, presente em 158 países.

Possui mais de 170 mil profissionais em todo o mundo que trabalham de maneira integrada para garantir a qualidade e a excelência dos serviços prestados e, principalmente, para ajudar a construir o valor que os clientes buscam.

Presente no país desde 1915, quando inaugurou seu primeiro escritório no Rio de Janeiro, a empresa possui cerca de 5.300 profissionais distribuídos em 17 escritórios em todas as regiões brasileiras.

2.4 Participantes

A pesquisa contou com a participação de um Gerente de Treinamento e

Desenvolvimento pertencente à empresa estudada.

2.5 Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de entrevista estruturada realizada no dia 30 de setembro de 2013. Segundo Lakatos e Marconi (2003), uma entrevista estruturada possui roteiro pré-definido e o entrevistado é escolhido de acordo com o objetivo da entrevista, a fim de que suas respostas possam ser comparadas com tal objetivo.

O objetivo da entrevista foi entender como a empresa estudada pratica a aprendizagem organizacional a fim de poder relacionar estas práticas com a teoria levantada.

2.6 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de pesquisa bibliográfica, onde foi levantada toda a teoria acerca do problema de pesquisa. Após este levantamento, um roteiro de entrevista estruturada foi construído pela autora para ser utilizado no momento da entrevista.

O primeiro contato com o entrevistado foi realizado por *e-mail*, no dia 25 de setembro, para apresentação da pesquisa e formalização do convite para participação na entrevista. À pedido do entrevistado, a entrevista foi realizada por *e-mail*, uma vez que não seria possível sua vinda para Brasília, nem a ida do pesquisador à São Paulo em tempo hábil.

O formulário de 13 perguntas foi elaborado pela autora em planilha Excel e enviado por *e-mail* para o entrevistado no dia 26 de setembro de 2013, às 11h, com o prazo de resposta até o dia 30 de setembro de 2013, podendo ser estendido.

As respostas foram recebidas, por *e-mail*, no dia 01 de outubro de 2013, às 14h. A partir daí foi possível realizar o procedimento de análise e interpretação dos dados.

3 DISCUSSÃO

A partir das respostas colhidas através da entrevista estruturada, é possível identificar paralelos ou indicar pontos de melhoria de acordo com a teoria revisada.

O fato de o participante possuir um cargo gerencial em uma área específica de treinamento e desenvolvimento, além de possuir 8 anos de casa e 4 nesta função, sustentam seu profundo conhecimento na área, o que contribui positivamente para a credibilidade das respostas fornecidas.

Na segunda questão, destaca-se, para esta análise, o tempo de existência da empresa no Brasil e a quantidade de funcionários. De fato, uma empresa que possui quase 100 anos de existência com uma estrutura de aproximadamente 5000 funcionários, implica na necessidade, ou mais, na obrigatoriedade de se possuir uma arquitetura de aprendizagem que se sustente com o tempo, corroborando com o que diz Bittencourt (2004) sobre a capacidade de aprender ser, para as empresas, um diferencial que garante sua sustentabilidade no passar do tempo.

Isso visto passa-se para o bloco de questões que investigam as práticas de aprendizagem organizacional presentes na empresa estudada.

A terceira e quarta questões buscam entender se a aprendizagem existe na organização e qual foi o embasamento teórico utilizado e seu critério de escolha. Segundo o respondente, o aprendizado existe na empresa e baseia-se no modelo 70/20/10 de Lombardo e Eichinger. Segundo este modelo, 70% do aprendizado se dá através de experiências/vivências no dia-a-dia de trabalho (*on the job training*), 20% se dá através de troca de informações (*coaching, mentoring, networking*) e 10% se dá através de processos estruturados de treinamento (auto-estudo ou presencial).

Este modelo reforça o que dizem Abbad e Borges-Andrade (2004) no sentido de que a aprendizagem é feita de experiências, processos e ferramentas e não de um só elemento isolado, tendo as experiências um peso maior na fixação do novo conteúdo aprendido pelo indivíduo.

Por se tratar de uma empresa multinacional, o método de aprendizado é utilizado globalmente por todas as unidades, sendo este o critério de adoção da metodologia no Brasil. Este critério vai contra o que diz Bitencourt (2004) que afirma que a metodologia de aprendizagem deve ser customizada de acordo com as características e realidade na qual a empresa está inserida. Entretanto, tendo em

vista a quantidade de países e diferentes culturas nas quais a empresa possui presença, a padronização do método de aprendizagem acaba tornando-se necessário para a uniformidade dos procedimentos. Além disso, a natureza dos serviços oferecidos também exige essa padronização.

Na quinta e na sexta questão, procura-se fazer o levantamento da descrição das práticas formais realizadas internamente pela organização. Conforme os dados colhidos, a empresa pratica treinamento e desenvolvimento, *coaching* e *feedback*. Abbad e Borges-Andrade (2004) afirmam que as práticas de treinamento e desenvolvimento provêm a seus funcionários a aquisição de CHAs, que visam suprimir carências de desempenho no trabalho, prepará-los para novas funções ou novas tecnologias, e são fundamentais para o processo de mudança comportamental.

A sétima e oitava perguntas questionam sobre o que é realizado informalmente com relação à aprendizagem na empresa. Segundo o entrevistado, a empresa provém espaços online de compartilhamento de informação e possui uma área específica de *knowledge management* (gestão do conhecimento) que dá suporte a estes processos dentro da organização. Esta escolha de ferramentas virtuais que dão suporte à aprendizagem concorda com o que dizem Abbad e Borges-Andrade (2004) com relação a utilização da tecnologia da informação à favor da aprendizagem organizacional, no momento que as ferramentas são utilizadas como repositórios de informações, banco de dados e fontes de conhecimento. Neste momento, é preciso ressaltar a convergência entre a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional, uma vez que uma caminha junto com a outra. A aprendizagem, de fato, fomenta o conhecimento e sua geração e saber gerenciá-lo é imprescindível em uma empresa de quase 100 anos de existência no Brasil.

Na questão 9, confirma-se a existência de uma área interna da empresa que lida especificamente com a aprendizagem, o que segundo Bitencourt (2004) a caracteriza como um organização de aprendizagem, que possui sistemas, metodologias e características próprias de aprendizagem, o que, para este estudo, é um resultado extremamente positivo pois relaciona a eficácia da prática da aprendizagem organizacional a uma organização de sucesso.

Na questão 10, levanta-se um ponto com relação ao suporte oferecido para a transferência do conhecimento adquirido pelo funcionário diretamente no ambiente

de trabalho e, na questão 11, busca-se entender como essa transferência é avaliada ou “fiscalizada”. Segundo o entrevistado, o suporte que se oferece são os mesmos descritos na questão 8, ferramentas virtuais e a área de gestão do conhecimento. Entretanto, analisando as respostas anteriores, é possível inferir que a grade de treinamento específica definida para cada grupo de cargos e as práticas de *coaching* e *feedback* também podem ser entendidas como forma de suporte à essa transferência. Neste sentido, pode-se afirmar que a empresa estudada oferece três dos quatro tipos de suporte à transferência comentados por Abbad e Borges-Andrade (2004): apoio gerencial ao TD&E, fatores situacionais de apoio e suporte material.

Com relação à questão 11, vê-se que não existe um instrumento quantitativo que afira se o funcionário está ou não praticando no dia-a-dia o que foi aprendido. Entretanto, uma vez que existe o processo de *feedback* anual, pode-se entender este processo como uma ferramenta sistêmica (pois possui uma entrada, que são as metas individuais traçadas por cada funcionário; um processamento, que são as práticas de aprendizagem oferecidas; um resultado, que é o atingimento ou não das metas e o feedback fornecido pelos gestores destes funcionários), o que se relaciona com a teoria das cinco disciplinas de Senge (1990).

Por fim, as questões 12 e 13, apesar de não respondidas no questionário pelo participante, puderam ser entendidas através das respostas da questão 11, quando se tratou do suporte oferecido à transferência da aprendizagem.

4 CONSIDERAÇÕES

Ao fim deste estudo, pode-se afirmar que o problema de pesquisa foi solucionado, pois, foi possível entender como a empresa estudada trabalha a aprendizagem organizacional com seus colaboradores. Sendo assim, o objetivo geral da pesquisa, que era comparar essas práticas identificadas com a teoria acerca do tema, também foi atingido, através da entrevista estruturada e da pesquisa bibliográfica utilizada para comparação.

Como sugestão de melhoria, indica-se uma revisão regional do modelo de aprendizagem, uma vez que foi constatado que o mesmo modelo é aplicado globalmente. Desta forma, os resultados obtidos seriam mais aderentes às especificidades locais de cada país, o que contribuiria para a melhor adaptação do funcionário.

Algumas dificuldades, no decorrer da construção deste artigo, podem ser destacadas para fins de lições aprendidas para novos estudos. A limitação de tempo e a distância geográfica entre o pesquisador e o participante da entrevista, foram impeditivos para um maior aprofundamento das questões. Apesar das respostas terem sido suficientes para o objetivo deste trabalho, a entrevista presencial poderia ter sido mais enriquecedora, o que agregaria valor à discussão dos resultados.

Como agenda futura, recomenda-se a aplicação deste estudo em médias e pequenas empresas, para avaliar como as práticas de aprendizagem são realizadas com menores recursos e em menor escala. Também poderia ser realizado o estudo em mais de uma empresa do mesmo ramo de negócios e realizar o comparativo de suas práticas organizacionais de aprendizagem.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G., BORGES-ANDRADE, J. (2004). **Aprendizagem humana nas organizações e trabalho.** In ZANELLI, J.; BORGES-ANDRADE, J., BASTOS, A., *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.* Porto Alegre: Artmed.

BASTOS, A.; BORGES-ANDRADE, J.; ZANELLI, J. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

BASTOS, A.; GONDIM, S.; LOIOLA, E. **Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa.** *Revista de Administração*, São Paulo, v.39, n.3, p.220-230, jul./ago./set. 2004.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOOG, G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento.** São Paulo: Makron Books, 1995.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico.** *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.2, n.4, p.01-13, Sem II. 2008

LIMA, Edmilson de Oliveira. **Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME.** Montreal, 2004. Tese de doutorado. Programa conjunto de doutorado em Administração, HEC Montreal, Canadá.

McGILL, M.; SLOCUM, J. **Unlearning the organization.** *Organizational Dynamics*, Nova York, v.22, n.2, p.67-79, 1993.

PEDDLER, M.; BOYDELL, T.; BURGOYNE, J. **Toward the learning company. Management Education and Development.** Londres, v.20, n.1, p. 1-8, 1989.

PRANGE, C.(2001). **Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teoria?** In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.* São Paulo: Atlas, 2011.

SCHAW, R.B. **A capacidade de agir: criação de um contexto para a delegação de poder.** In: NADLER, D. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial.* Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SCHEIN, E. **Three cultures of management: the key to the organizational learning.** *Sloan Management Review*, v.38, n.1, 1996. Disponível em: <<http://mitsloan.mit.edu/smr/past/1996/smr3811.html>.> Acesso em: 15 ago. 2013.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização.** São Paulo: Best Seller, 1990.

APÊNDICE “A”

Roteiro de Entrevista Semiestruturada

ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA	
<p>Adaptado de: LIMA, Edmilson de Oliveira. <i>Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME</i>. Montreal, 2004. Tese de doutorado. Programa conjunto de doutorado em Administração, HEC Montreal, Canadá - Tradução do título: Equipe de Direção, Visão Compartilhada e Aprendizagem na Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas.</p>	
INFORMAÇÕES GERAIS	
A entrevista pretende levantar dados sobre as práticas utilizadas pela empresa para desenvolver a aprendizagem organizacional. Não iremos tocar em assuntos confidenciais.	
Caso o respondente não queira responder a certas perguntas, o pesquisador entenderá e respeitará tal decisão.	
O objetivo do trabalho não é julgar as práticas de aprendizagem organizacional da empresa, mas sim destacar quais são elas e compará-las à luz da teoria.	
A entrevista tem duração mínima de 1 hora.	
O(a) senhor(a) receberá uma cópia de toda e qualquer publicação (em jornais, revistas ou livros) resultante da entrevista.	
ENTREVISTA	
1	Cargo e função do entrevistado, tempo de casa.
R:	Gerente de Treinamento e Desenvolvimento para a área de Advisory. 8 anos de PwC, 4 anos nesta função.
2	Ramo e idade da empresa, número de empregados, localização.
R:	Prestação de serviços profissionais. 98 anos no Brasil. Aprox. 5000
3	Como a empresa pratica a aprendizagem dentro da organização?
R:	Acreditamos que 70% do aprendizado se dá através de experiências / vivências no dia-a-dia de trabalho (<i>on the job training</i>), 20% se dá através de troca de informações (<i>coaching, mentoring, networking</i>) e 10% se dá através de processos estruturados de treinamento (auto-estudo ou presencial).
4	Existe algum embasamento teórico para estas práticas? Qual foi o critério de escolha que levou a empresa a escolher esta teoria?
R:	É a prática adotada globalmente pela PwC baseada no modelo de Lombardo e Eichinger.
5	A empresa possui práticas formalizadas de aprendizagem organizacional? (Considere como práticas formais: treinamento, desenvolvimento e educação, <i>coaching, feedback</i> .)
R:	Sim
6	Se sim, quais são essas práticas? E como elas são incentivadas?

R:	<p>Todas as práticas acima citadas.</p> <p>Treinamento & Desenvolvimento: há uma grade / currículo de treinamento estabelecido que contempla as diferentes necessidades de conhecimento técnico e comportamental (classificadas por área de especialização e cargo do profissional). Anualmente todos os profissionais são inscritos nos cursos conforme tais parâmetros.</p> <p>Coaching: há um processo de acompanhamento de performance <u>anual</u> e todos os coaches são incentivados a ajudar seus <i>coachees</i> a planejar metas de desenvolvimento e a acompanhá-las</p> <p>Feedback: há um processo de acompanhamento de performance <u>em cada projeto</u> na qual os revisores são incentivados a estabelecer expectativas de desempenho e acompanhar / prover feedbacks para a equipe que está trabalhando com ele no projeto</p>
7	A empresa possui práticas informais de aprendizagem organizacional? (Considere como práticas informais: grupos de trabalho, compartilhamento de informação, quadros de avisos, intranet.)
R:	Sim.
8	Se sim, quais são essas práticas? E como elas são incentivadas?
R:	Possui uma área dedicada a <i>knowledge management</i> que dá suporte a tais processos na organização. Possui também ferramentas como portal e intranet que permite aos profissionais compartilhar resultados de projeto e conhecimento de cliente.
9	A empresa possui uma área interna específica voltada para a aprendizagem organizacional?
R:	Sim.
10	A empresa oferece suporte para que o funcionário transfira o conhecimento adquirido para o seu ambiente de trabalho? Exemplifique.
R:	Sim (ver resposta à pergunta 8).
11	A empresa possui algum procedimento para avaliar se o colaborador está aprendendo e implementando o novo aprendizado adquirido em seu ambiente de trabalho? Exemplifique.
R:	O processo existente está relacionado às ferramentas de avaliação em projeto e annual e mensura de forma indireta. Não existe procedimento de avaliação direto neste sentido.
12	A empresa oferece suporte material para o desenvolvimento destas práticas? Exemplifique.
R:	
13	A empresa oferece suporte gerencial para o desenvolvimento destas práticas? Exemplifique.
R:	